

MS Vision 2030

～ つぎの100年へ、食が創造する未来へ、たすきをつなぐ ～

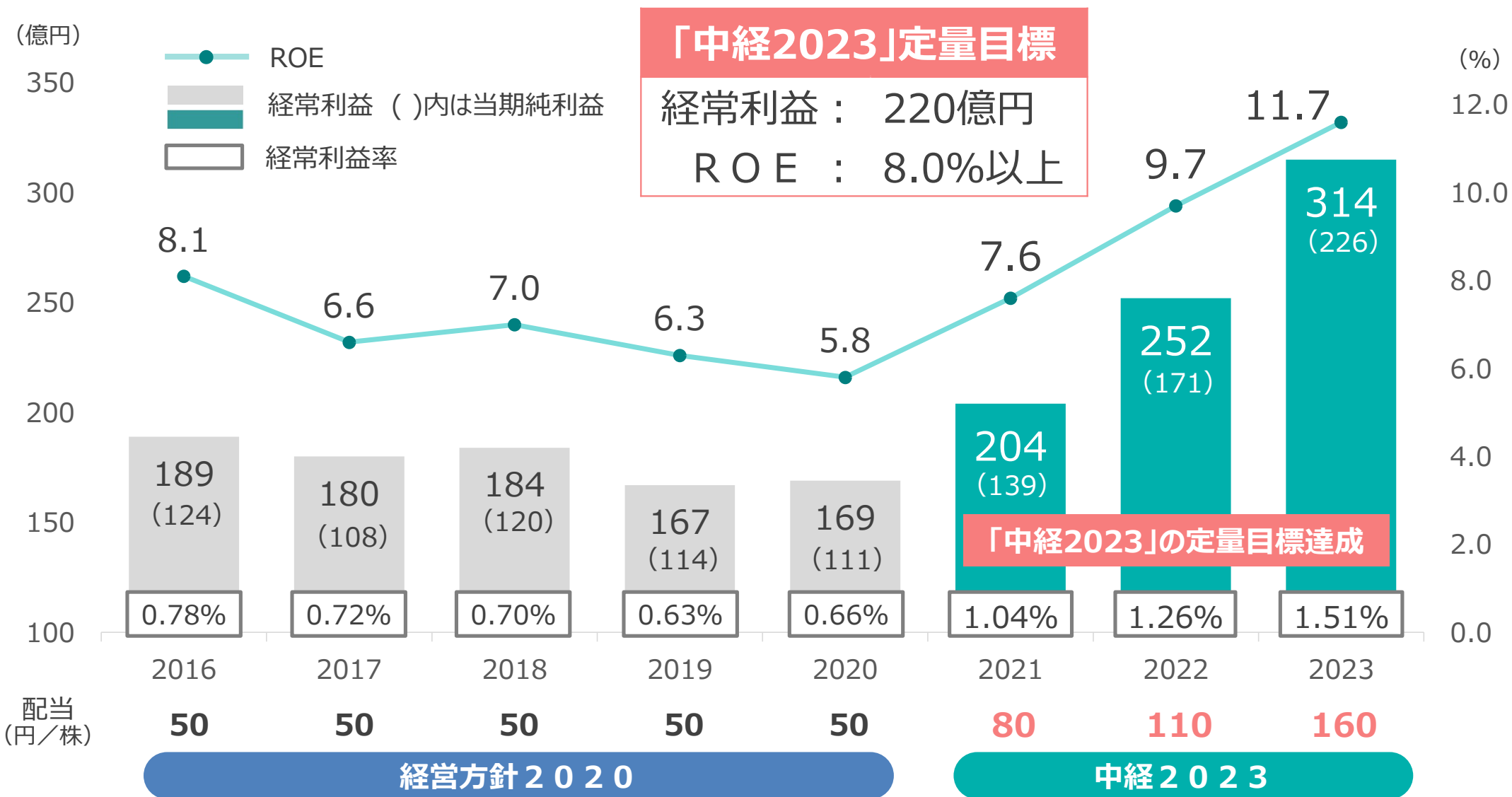
 **三菱食品株式会社**

目次：

1. 「中期経営計画2023」の振り返り
2. 「MS Vision 2030」の概要
3. 「MS Vision 2030」の成長戦略

1. 「中期経営計画2023」の振り返り

1-1.「中経2023」の振り返り：経常利益・ROEの推移



1-2.「中経2023」の振り返り：主な成果

- 「中経2023」期間の取組みを通じ、経営資本（財務・非財務資本）の強化を実現

次世代食品流通業への進化

経済価値

売上高（2020対比※1）

+**970**億円



ROE

<中経目標 8.0%以上>

5.8%⇒**11.7**%
(2020) (2023)



経常利益
<中経目標 220億円>

314億円



一株当たり配当金額

50円⇒**160**円
(2020) (2023)



環境価値・社会価値

CO₂排出量（2016対比）
<2030年目標 60%削減>

53.3%削減



健康経営優良法人

5年連続認定
2024年3月 **ホワイト500**認定



食品廃棄量（2016対比）
<2030年目標 50%削減>

12.7%削減



デジタル人財※2（2020対比）
<中経目標 全社員の20%>

+**982**人
全社員の**20**%

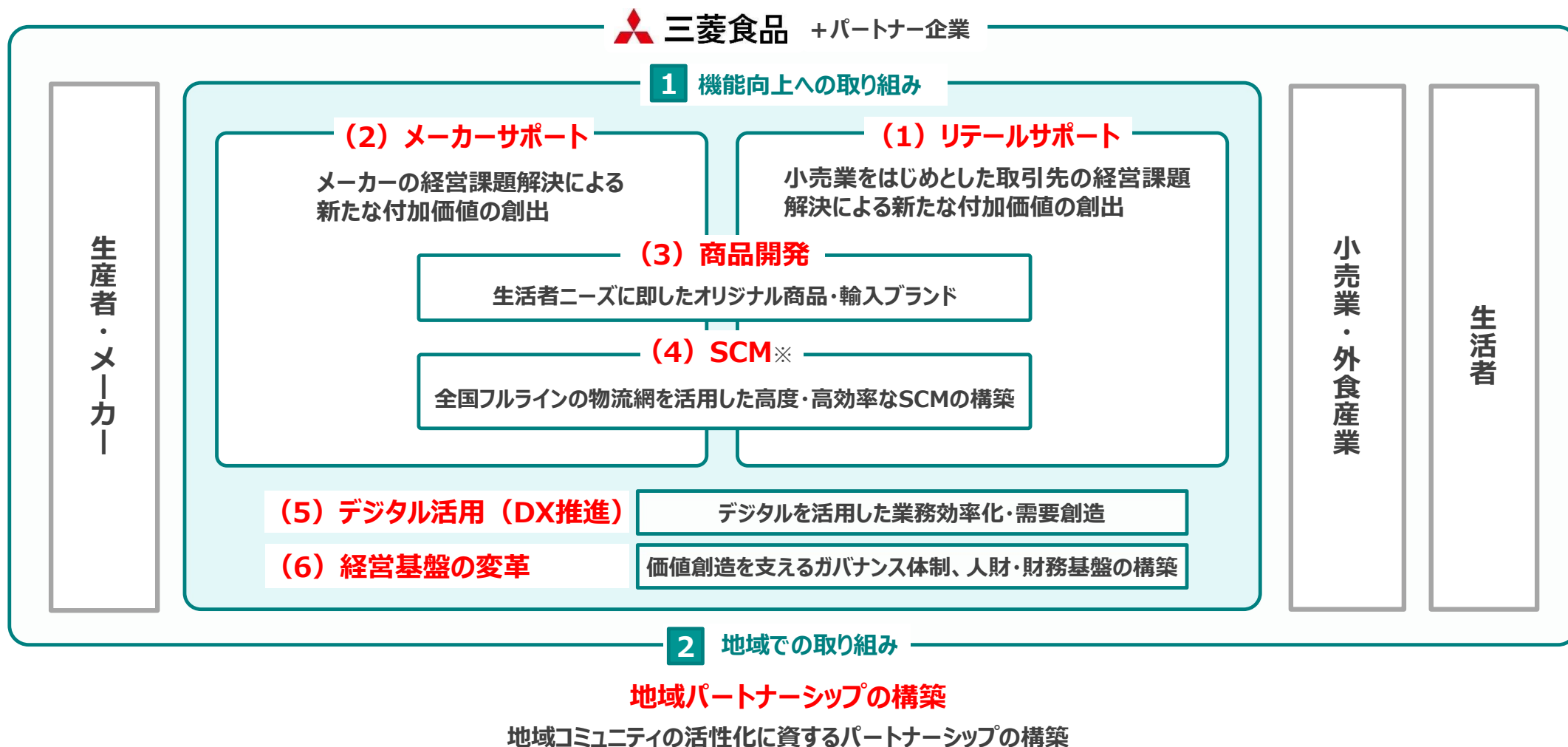


※1 2020年度売上高を収益認識基準組替後にて対比

※2 DXが推進できる人財、デジタル技術でデータ分析・業務改革・システム開発等ができる人財

1-3.「中経2023」の振り返り：全体像

- 「経営方針2020(2016～2020)」で着手した事業領域拡大や機能／経営基盤強化を「中経2023」で加速



※…Supply Chain Managementの略

1-4.「中経2023」の振り返り：具体的な取組内容と主な成果（1/2）

		2021	2022	2023		
①リテールサポート ②メーカーサポート		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 原材料取引・代理店取引拡大着手 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 海外市場向け輸出取引拡大着手 ✓ リテールメディア（店舗サイネージ事業）買収 ✓ unerry（位置情報）・フェリカネットワークス（レシート情報）との業務提携 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ unerryと資本業務提携（共同分析プラットフォーム構築着手） ✓ dely（クラシル）との業務提携 		
	定量効果	[DD(データxデジタル)マーケティング売上(前年比%)]		152% ↑	269% ↑	
		[輸出取引売上(前年比%)]		116% ↗	110% ↗	112% ↗
		[原材料・代理店取引売上(前年比%)]		105% ↗	113% ↗	124% ↗
③商品開発		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「ハリボー」日本初のTVCM投入 ✓ オリジナルブランド「からだシフト」糖質コントロール シリーズ発売 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オリジナルブランド「かむかむレモン」20周年 ✓ オリジナルブランド「からだシフト」PROTEIN PLUS シリーズ発売 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高級チョコレートブランド「リンツ」取扱開始 ✓ オリジナルブランド「からだシフト」Happiness腸活 シリーズ発売 		
	定量効果	[輸入ブランド売上(前年比%)]		117% ↗	105% ↗	124% ↗
		[オリジナルブランド売上(前年比%)]		106% ↗	103% ↗	104% ↗
	④SCM （カッコ内：定量効果）		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 庫内作業可視化システム「Logimeter」導入 …23年度末時点83拠点導入済 [人時生産性3%改善(23/21年度対比)] 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 関西物流拠点「ケー・シー・エス」買収（取扱高約800億円） ✓ 車輛動態管理システム「MOVO Fleet」導入 …23年度末時点2,287台導入済 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ キューソー流通システムとの業務提携 + 合併会社「エル・プラットフォーム」設立 ✓ 余積シェアリングサービス「trucXing」開始（23年度物流売上+34百万円） 	

1-4.「中経2023」の振り返り：具体的な取組内容と主な成果（2/2）

	2021	2022	2023
⑤ デジタル活用	<ul style="list-style-type: none"> ✓「デジタル人財」育成プログラム全社展開 ✓「DX認定事業者」※1 取得 	<ul style="list-style-type: none"> ✓業務自動化ツール導入開始 	<ul style="list-style-type: none"> ✓「ビジネスダッシュボード」※2 導入
	定量効果	[DXプロジェクトにおけるコスト削減効果(前年比%)]	
			▲20% ↗
		[デジタル人財育成人数(累計)]	
		870人 ↑	982人 ↗
⑥ 経営基盤の変革	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自社株TOB実施・自己株式消却 (352億円/発行済み株式総数の23.4%) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓「取締役会・諮問委員会」の設置 (指名・報酬・ガバナンス委員会等) ✓大型組織再編 (顧客起点型・エリア統括制に) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓「人事制度」改定 (年功序列→役割・職責基準)
⑦ 地域パートナーシップの構築	<ul style="list-style-type: none"> ✓「地域貢献・地域創生プロジェクト」発足 	<ul style="list-style-type: none"> ✓「広島県との包括的連携協定」締結 ✓長崎県離島振興の取組み開始 	<ul style="list-style-type: none"> ✓「銚子市・銚子商工会議所との連携協定」締結
	定量効果	[地域産品を活用した商品開発数(累計)]	
			21件 ↗
⑧ サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ✓「サステナビリティ重点課題・2030年目標」のアップデート ✓「健康経営優良法人」認定 	<ul style="list-style-type: none"> ✓「TCFD提言」※3 への賛同表明 ✓三菱食品「サプライチェーン・マネジメント・ガイドライン」※4 制定 ✓レジリエンス認証※5 取得 	<ul style="list-style-type: none"> ✓「SCOPE3」※6 測定・公表 ✓「ペアレンツコーチング」※7 導入 (第1号企業) ✓「ホワイト500」認定
	定量効果	[教育・研修費用(前年比%)]	
		166% ↑	124% ↗

※1…経済産業省が定めるDX認定制度

※2…経営や営業活動における日次・月次KPIをBIツールによりダッシュボード化したもの

※3…TCFDが開示を推奨する指標と目標に関する情報、また、トランジション・プランの作成・開示に関する実践的なポイント等を取りまとめたガイダンス

※4…人権・労働問題・地球環境等への取り組みの方針

※5…内閣官房国土強靱化推進室が国土強靱化の趣旨に賛同し、事業継続に関する取組を積極的に行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」として認証する制度

※6…製品の原材料調達から製造、販売、消費、廃棄に至るまでの過程において排出される温室効果ガスの量

※7…子どもの将来のコミュニケーション能力を高めるために、大人が学ぶコミュニケーション講座

2. 「MS Vision 2030」

～ つぎの100年へ、食が創造する未来へ、たすきをつなぐ ～

① 国内人口の加速度的な減少 (国内需要の縮小と変化)



- 労働人口の急速な減少と人手不足の常態化
- 地域間格差の拡大（地域経済の縮小）
- 少子高齢化の進行や外国人居住者の増加などによる需要の変化

③ 地政学リスクの高まりやサステナビリティ課題の深刻化 (複雑化する社会的要請)



- 高まるサプライチェーンの分断リスク
- 原料やエネルギーコストの上昇が常態化
- ますます求められるサステナビリティ対応
- 食と健康の接近（医食同源）

② テクノロジーの進化 (リアルとネットでのハイブリッド競争激化)



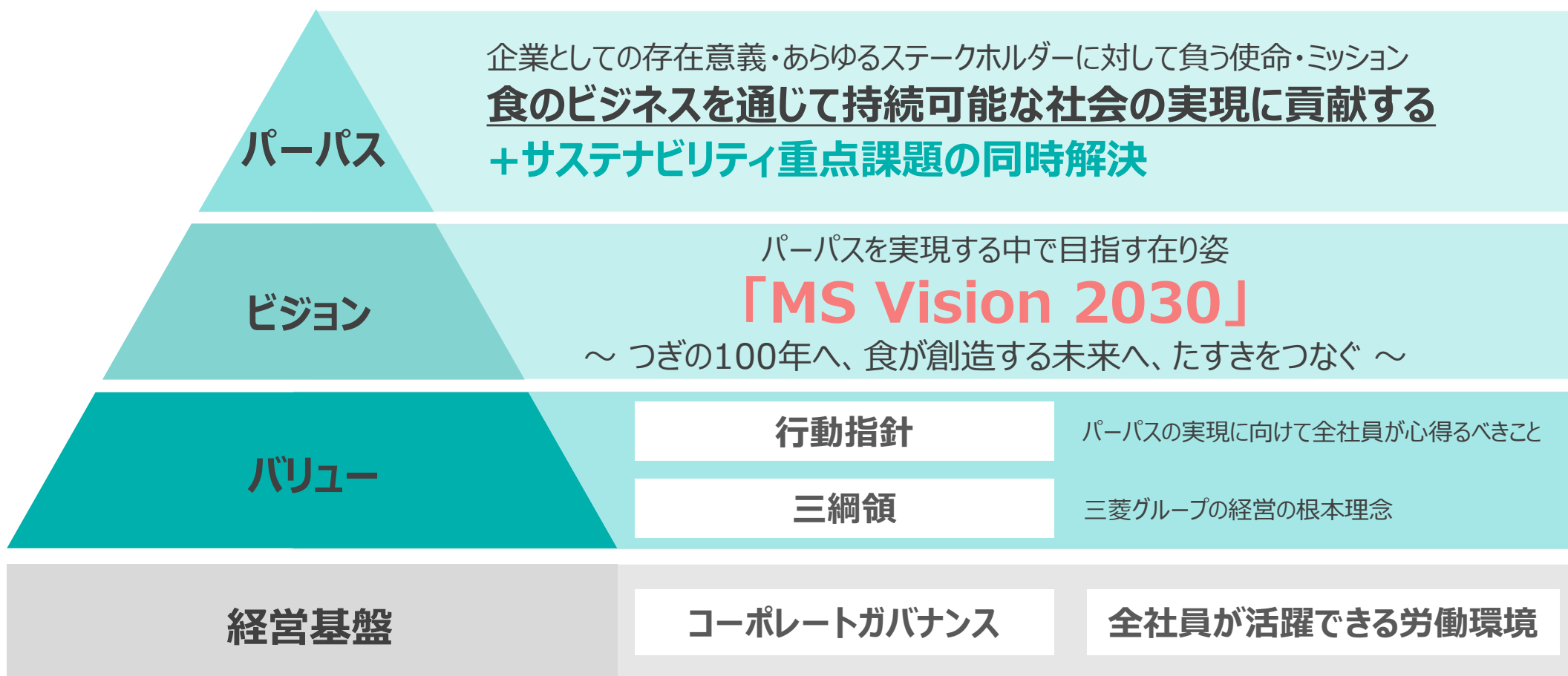
- デジタル技術や生成AI等の進化のスピードが加速
- イノベーションが産業構造にも影響を及ぼす
- デジタルの社会実装やリアル経済のデータ化が進行

④ 将来の予見性の低下 (組織や人財の学習スピードが重要に)



- 「先を読む」予想と計画の経営から「先が読めないことを前提にした」経営へ
- 想定外の衝撃に対する回復力が必要不可欠に
- 長期視点や産業俯瞰視点での高い視座・広い視野やユニークな視点が求められる

- 「中経2023」のパーパスに、「**サステナビリティ重点課題の同時解決**」を加え、新たなビジョンとして「**MS Vision 2030**」～ つぎの100年へ、食が創造する未来へ、たすきをつなぐ ～ の実現を目指す



2-3.「MS Vision 2030」：サステナビリティ重点課題

- 2030年度に向けて4つの重点課題と10項目の目標に継続的に取り組む

重点課題

目 標

環境



- ① 2050年カーボンニュートラルの実現に向け、CO2排出量を2016年対比60%削減する。
- ② 食品廃棄量を2016年対比50%削減する。
- ③ プラスチック資源循環を推進し、環境に配慮した製品を活用する。

地域・暮らし



- ④ 強靱で持続可能なサプライチェーンを構築する。
- ⑤ 地域課題の解決と地域貢献に資する商品やサービスを創出または拡充する。
- ⑥ 海外成長市場で日本の食文化の需要を創出または拡充する。
- ⑦ 国内需要の変化に対応し、生活者ニーズに合わせて商品を開発し提供する。

健康



- ⑧ 健康課題を解決し、健康に貢献する商品やサービスを創出または拡充する。

価値創造の基盤



- ⑨ 個性を尊重し、能力や適性を活かして健康的に活躍できる組織風土を醸成し、エンゲージメントを向上させる。
- ⑩ デジタル技術を活用して業務を変革し、サプライチェーン全体の効率化と生産性向上に貢献する。

課題認識

国内需要の縮小と変化

リアルとネットでの
ハイブリッド競争激化

複雑化する社会的要請

組織や人財の
学習スピードが重要に

当社の強み（経営資本）

デジタル資本
(データ基盤)

人的資本

物流資本

社会関係資本
(パートナーネットワーク)

財務資本



成長戦略

デジタル活用

新たな需要の獲得

人的資本強化
(人財育成)



サステナビリティ重点課題

環境



地域・暮らし



健康



価値創造の基盤



パーパス：食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する

+ サステナビリティ重点課題の同時解決

中間マイルストーン（2027）

経常利益380億円
(純利益 270億円)

配当性向
40%を目途

ROE 10%以上維持

累進配当政策維持※

社員エンゲージメントスコア 65%以上

FTSE※₁ ESGスコア 3.5以上

食品廃棄量 33.4%以上削減※₂

CO₂排出量 57.2%以上削減※₂

※累進配当政策を2024年度から導入

現在地

※₁ Financial Times Stock Exchangeの略

※₂ 2016年対比

「MS Vision 2030」

経済価値

経常利益
500億円
(純利益350億円)

配当性向
40%以上

ROE 10%以上維持

累進配当政策維持

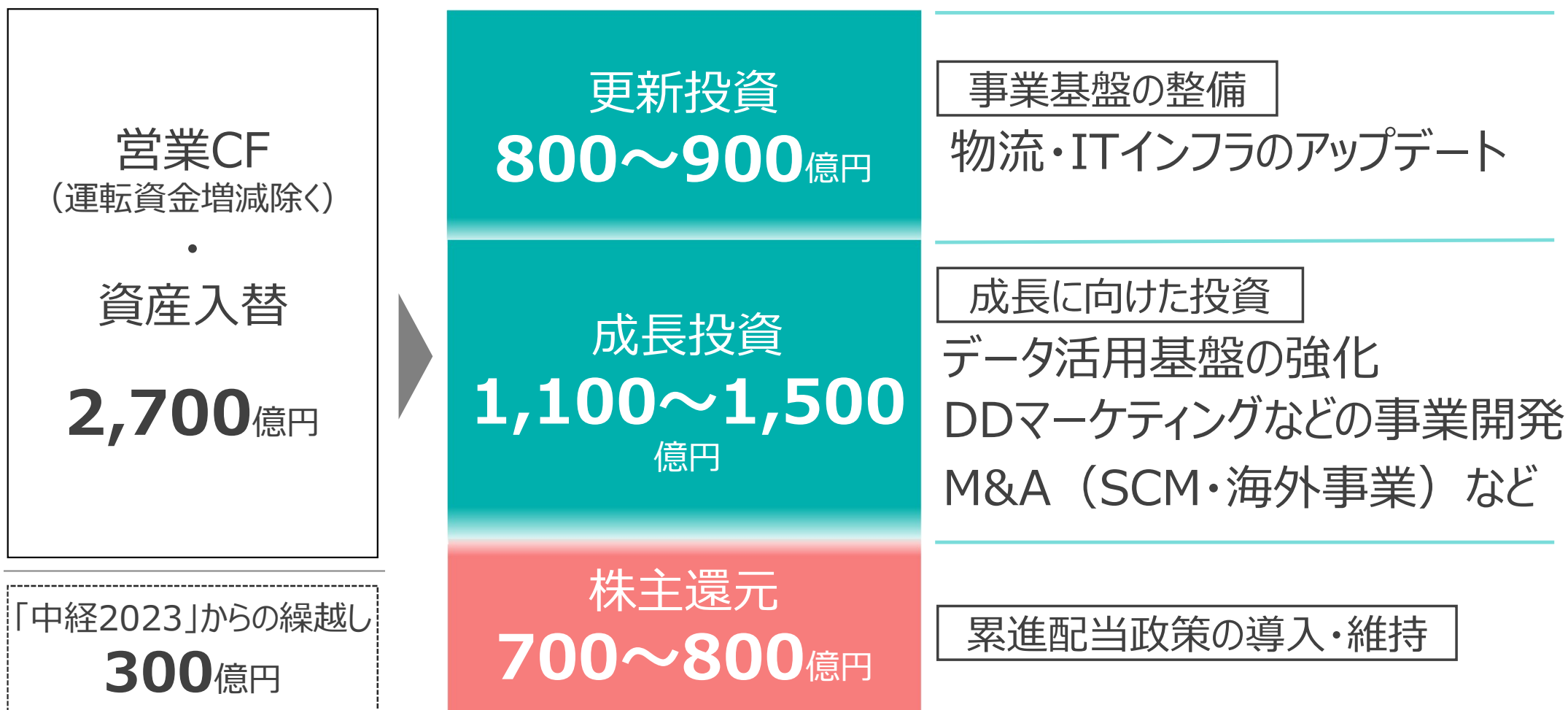
社会・環境価値

社員エンゲージメントスコア 70%以上

FTSE※₁ ESGスコア 4.0以上

食品廃棄量 50%以上削減※₂

CO₂排出量 60%以上削減※₂



3. 「MS Vision 2030」：成長戦略

3-1.成長戦略：デジタル活用

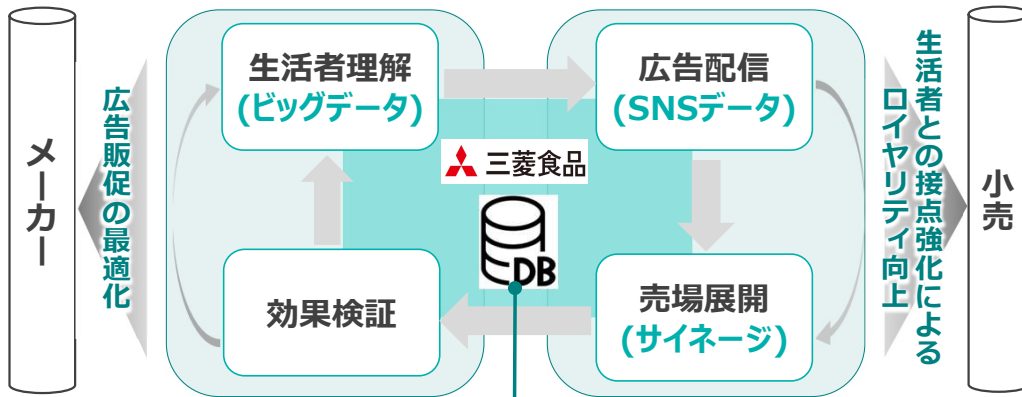
- データ活用基盤の強化とAI技術の徹底活用を進め、
 - ①新たなビジネスモデル構築による需要創造、②業務効率化・生産性向上、③SCM機能強化（サステナブルSCM構築）などを通じ、収益の拡大を図る

総投資額見込み
約850億円（M&Aを除く）

①新たなビジネスモデル構築による需要創造

DD（データ×デジタル）マーケティング

店外から店内に至る様々なデジタルメディアや売場を有機的につなぐことで、生活者とのタッチポイントを増やし、広告・販促効果の最適化・最大化を図る（集客力・販売力・売場力UP）



DDマーケティング・プラットフォーム

- ・食品流通構造を可視化するビッグデータ
- ・深い生活者理解のノウハウ

dely(クラシル)・unerry
広告代理店など

②業務効率化・生産性向上



「シン・MILAI」プロジェクト開始（MILAIクラウド化・コンポーザブル化とデジタル・レジリエンス強化）



全社内業務プロセスへのAI導入による自動化・省人化（ビジネスダッシュボードなど）と顧客サービスの高度化



先進的データ・プラットフォーム導入と新たな外部連携の開始

スタートアップ企業との協業・業務提携・M&A

③SCM機能強化（サステナブルSCM構築）



新発注システムによる需要予測・需給調整機能の高度化



最適配車情報に基づく輸配送効率化・余剰スペース活用



ヒトと自動化技術の協働による省力化・省人化推進



同業他社・非食品分野の顧客との協業・業務提携

2030年度経常利益(目標) **133**億円（2023年度比+86億円）

3-2.成長戦略：新たな需要の獲得

- **国内市場**：ますます多様化する生活者ニーズに対応した**商品開発力**を強化する
 - **海外市場**：成長市場における日本食文化の需要の高まりに対応して**海外事業**を強化する
- } 総投資額見込み
約200億円(M&Aを除く)

国内市場（商品開発力・海外ブランド調達力）

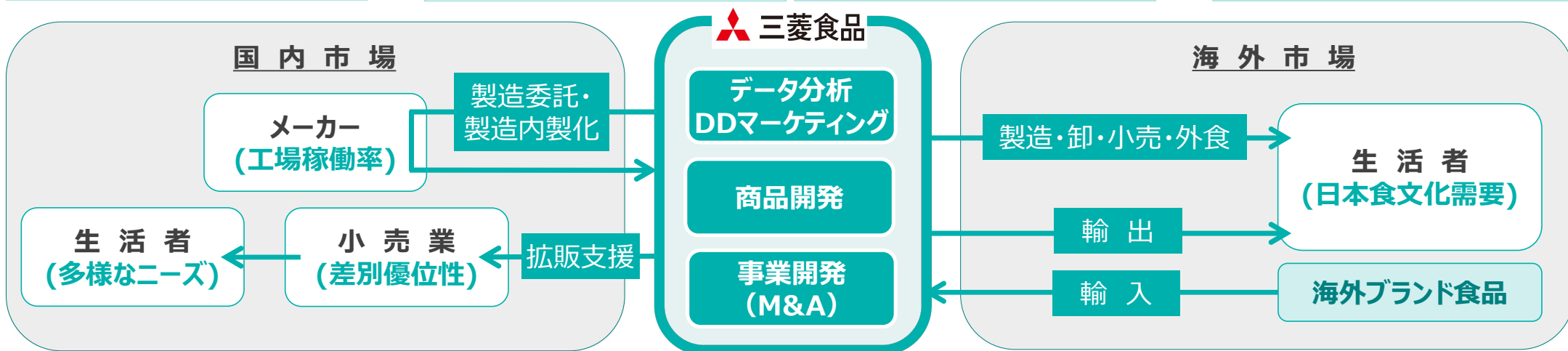
多様化する国内市場の新たな需要に応えるために、データ分析やDDマーケティング機能を駆使して、オリジナル商品の開発力と海外ブランドの調達力を強化し、小売業やメーカーの課題を解決する

新たな需要	対応策
多様化する生活者ニーズ	オリジナル商品の開発力強化
高齢者・外国人の増加	海外ブランドの調達力強化
サステナビリティ対応の要請	データ分析の高度化

海外市場（輸出ビジネス・海外事業）

成長市場における日本食文化の需要の高まりに対応して、本邦パートナー・メーカーの輸出拡大や海外展開を支援すると共に、当社としても規模感のある海外事業群（製造・卸・小売・外食）を構築する

新たな需要	対応策
日本食文化の需要の高まり	本邦メーカー商品の輸出拡大
本邦小売業の海外進出	海外市場向け商品調達・開発
ラーメン・カレーなどの大衆食	海外での事業開発(M&A含む)



2030年度経常利益(目標) **75億円** (2023年度比+60億円)

3-3.成長戦略：人的資本強化（人財育成）

- 事業戦略と連動した人財ポートフォリオを明確にして、人事戦略を実行する
- 成長戦略の実行に不可欠なデジタル人財・海外人財等、専門人財を確保・育成する
- 個性を尊重し、能力・適性を活かし、健康的に活躍できる、働きやすく、働きがいのある組織風土を醸成する

人財育成

求める人財像

チャレンジする自律したプロ人財

デジタル人財・海外人財（成長戦略）

採用

教育

配置

人事戦略・人財ポートフォリオ

- ✓ 役割や職責を基準としてチャレンジと成長を促す人事制度
- ✓ 社員の自律的なキャリア形成を支援
- ✓ デジタル系（AI含む）・語学系の研修プログラムを強化（リスキリングの機会提供）

社内環境整備

人財のWell-Being

明るく・楽しく・元気よく、そして前向きに

働きやすく、働きがいのある組織風土

多様性・個性
の尊重

女性管理職比率
10%以上（2030）

健康経営

ホワイト500認定継続

働き方改革

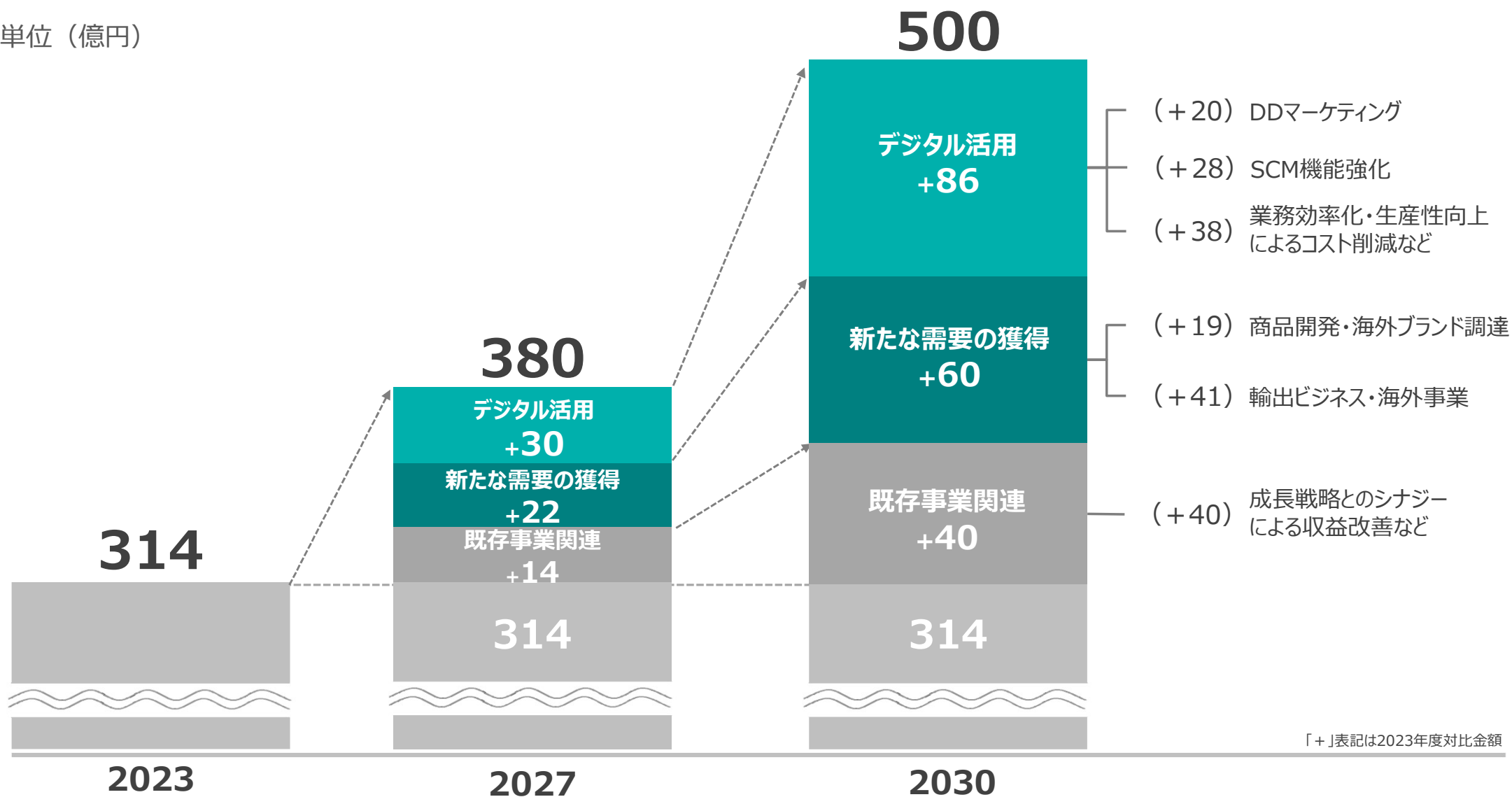
育児休暇取得率
100%（2030）

- ✓ AI等を活用した業務効率化・生産性向上による時間の創出
- ✓ DE&Iに対する意識向上と推進
- ✓ 健康増進のための全社的取組み
- ✓ 働き方や価値観の多様化に合わせた自律的な働き方を推進

2030年度目標 社員エンゲージメントスコア**70**%以上（2023年度比+**11**%） FTSE ESGスコア**4.0**以上（2022年度比+**0.9**）

3-4.成長戦略：戦略分野別・経常利益推移（2027・2030）

単位（億円）



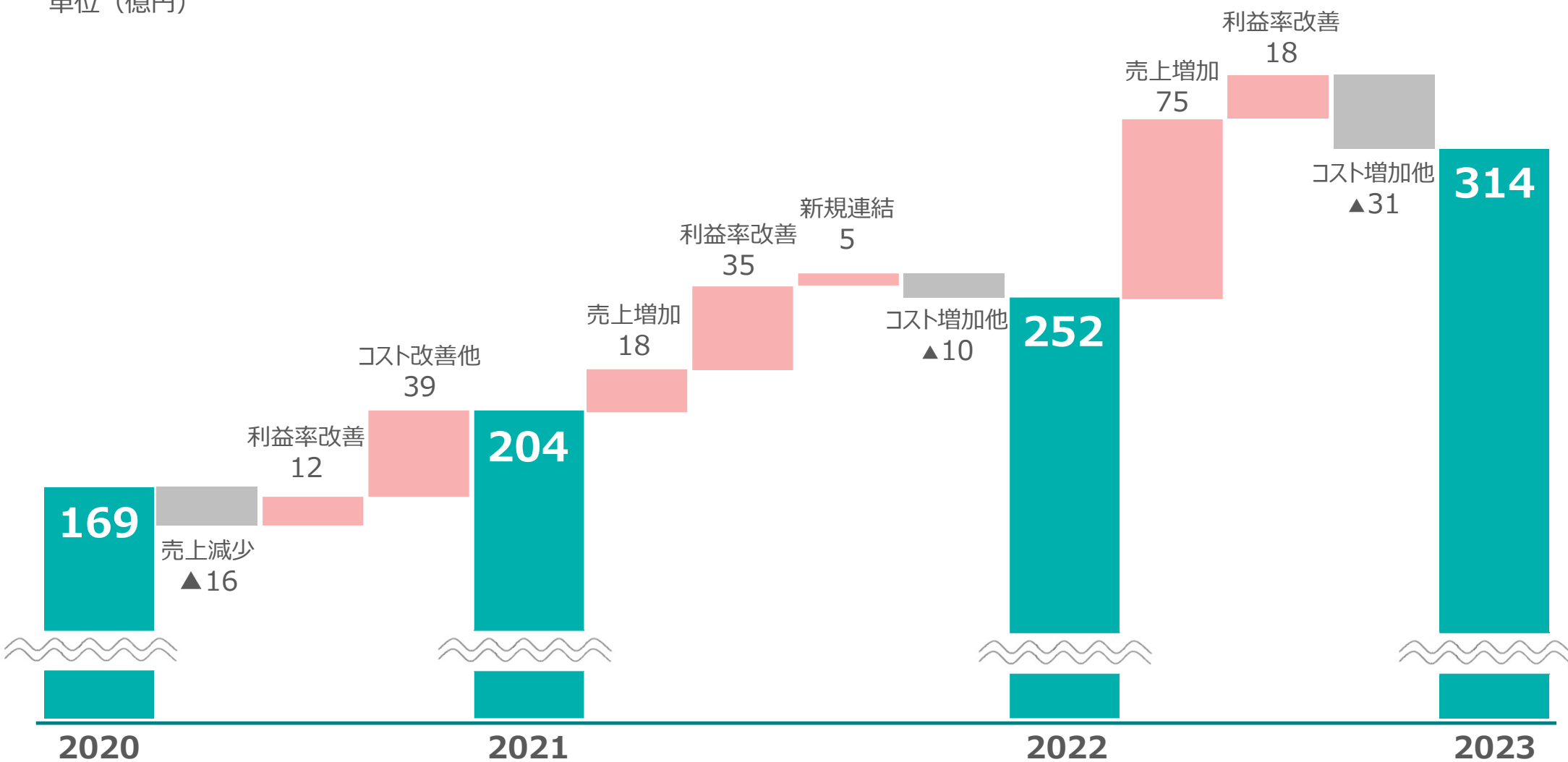
Appendix

●「中経2023」期間の取組みにより、日経平均を上回る株価推移（企業価値向上）を実現



Appendix : 「中経2023」期間中の経常利益増減要因

単位 (億円)



【創業】

1925年

事業継承会社である菱食の前身である
北洋商会の設立年度

【売上高】

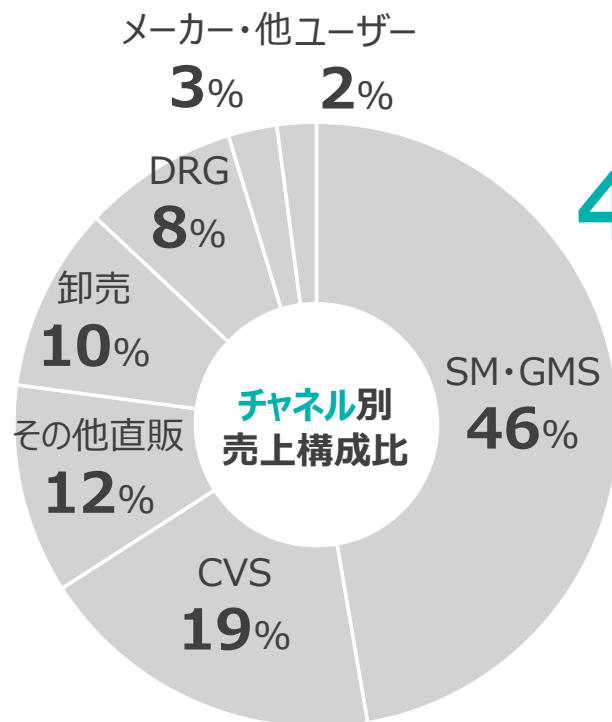
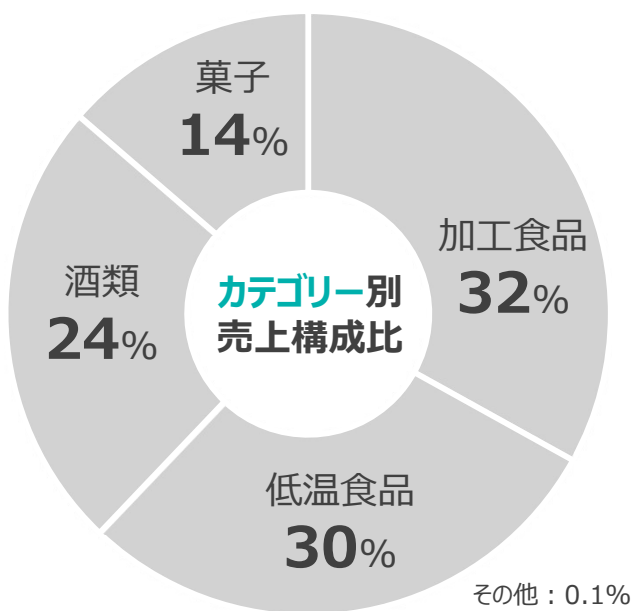
2兆764億円

【営業拠点】

国内主要17拠点
海外3社

【物流拠点】

国内376拠点
海外17拠点



【従業員数】

4,937人

【年間取扱データ件数】

12億件

【取引先数】

仕入先約6,500社
販売先約3,000社
(16万店舗)

		2023 (実績)	2024 (計画)	2027 (目標)	2030 (目標)
経済価値	経常利益 (当期純利益)	314億円 (226億円)	330億円 (228億円)	380億円 (270億円)	500億円 (350億円)
	配当性向 (累進配当政策の導入)	30.8%	35%を目途	40%を目途	40%以上
	ROE	11.7%	10%以上を維持	10%以上を維持	10%以上を維持
社会・環境価値	食品廃棄量削減率 (2016対比)	12.7%削減	23.4%削減	33.4%削減	50.0%削減
	CO ₂ 排出量削減率 (2016対比)	53.3%削減	54.2%削減	57.2%削減	60.0%削減
	FTSE ESGスコア	3.1 (2022)	3.3以上	3.5以上	4.0以上
無形資産	社員エンゲージメント	59%	60%以上	65%以上	70%以上